Зеркаль А.В. **УДК 331.1:658.3:621**

СТАН КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Постановка проблеми. У розвинутих країнах машинобудування належить до найважливіших галузей промисловості та є пріоритетною, бо має вплив на ефективність та продуктивність всіх сфер економічної діяльності країни. Постійний розвиток машинобудівного комплексу забезпечує рентабельність та конкурентоздатність товарів та послуг на ринку, зростання матеріального та інтелектуального рівня населення, що сприяє підвищенню рівня розвитку економіки окремих регіонів та, зокрема, держави.

Що стосується України, то за роки незалежності темпи розвитку машинобудівної галузі сповільнювалися за причини морального та фізичного зносу основних та оборотних фондів. Це призвело до того, що низька якість та собівартість виготовленої продукції робить товар на ринку не конкурентоздатним. Тому дослідження тенденцій розвитку, виявлення проблем та визначення перспектив для машинобудівного комплексу є досить актуальним, бо Україна з великим потенціалом природних та інтелектуальних ресурсів має займати перші місця серед країн-лідерів у сфері машинобудування.

Машинобудівна галузь відіграє важливу роль в економіці України, успішна діяльність якої визначає ефективність функціонування супутніх їй галузей. Від того на скільки розвинуто машинобудування в країні залежить її промисловий потенціал взагалі, та рівень соціального розвитку, зокрема. Бо саме в цій галузі закладається база для зростання продуктивності праці, створюються засоби виробництва, фактори, які сприяють збереженню енергетичних ресурсів і зниженню матеріаломісткості та якості кінцевого продукту.

Основні публікації. У роботах зарубіжних учених Д. Бела, Дж. Гелбрайта, П. Дракера, Й. Масуда, Ф. Тоффлера і ін., а також вітчизняних – Ю.Д. Красовського, О.С. Віханського, А.І. Наумова, О.Н. Антіпіной, С.Л. Іноземцева, С.А. Красилицикова, А.І. Субетто і ін. розглянуті інноваційні основи розвитку суспільства, нові критерії праці, що породжують сучасні креативні корпорації і адекватну їм нову форму культури – корпоративну культуру.

Мета – проаналізувати стан корпоративної культури з урахуванням стадії життєвого циклу підприємств галузі машинобудування.

Зважаючи на незначну кількість офіційної статистики, яка відображає стан корпоративної культури галузі машинобудування, нами було проведено опитування працівників машинобудування на предмет розвитку корпоративної культури. За результатами дослідження маємо можливість підвести підсумки про стан корпоративної культури.

Опитування керівників вищих рівнів управління показали, що машинобудівні підприємства із закордонними акціонерами, із керівниками з-за кордону, підприємства військового машинобудування та автомобілебудування певною мірою розвивають корпоративну культуру. Частка таких менеджерів, що усвідомлюють вплив корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства, становить 25%. Так, наприклад, все частіше проводяться різноманітні тренінги, конференції, корпоративні вечори. Це вже є першим кроком до розвитку корпоративної культури.

Однак переважна більшість керівників лише погоджується з тим, що корпоративну культуру необхідно розвивати, проте не розробляє програми її розвитку (їх частка становить 55%). 15% менеджерів вважають за недоцільне витрачати кошти на розвиток корпоративної культури, але вважають, що корпоративна культура може змінювати поведінку працівників. І незначний 5%-ий рівень належить менеджерам, які вважають за недоцільне зосереджувати увагу на розвитку корпоративної культури (рис. 1).

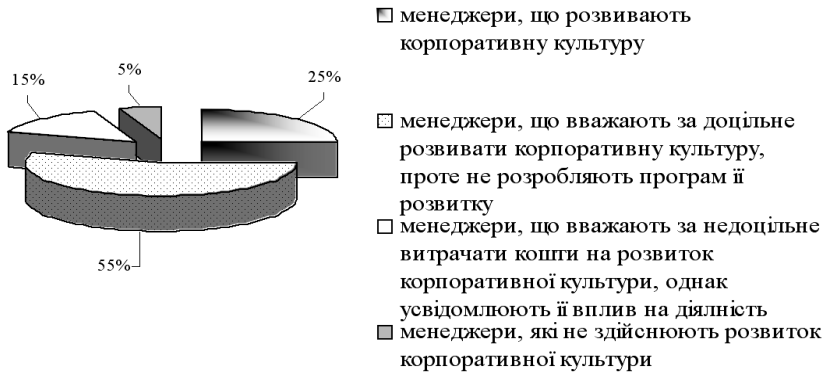

Рис. 1. Становлення корпоративної культури машинобудывних підприємств.

Опитування працівників було спрямоване на виявлення стану корпоративної культури. За його результатами маємо такі дані щодо розуміння категорії „корпоративна культура" та її ролі в діяльності підприємства. Лише 7% опитаних розуміють сутність категорії корпоративна культура та визнають її дієвим інструментом в кадровій політиці. Для 65 % корпоративна культура асоціюється лише з різноманітними корпоративними вечорами, вечорами відпочинку та дозвілля.

Близько 20% вважають її системою цінностей, вірувань, переконань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій ритуалів та 8% опитаних не усвідомлюють сутності та ролі корпоративної культури. Щодо впливу на показники діяльності, то відповіді респондентів в основному

розподілились таким чином: 40% опитаних вважають, що в основному корпоративна культура впливає на показники трудової дисципліни; 25% вважає, що від рівня корпоративної культури залежить розмір отриманого прибутку; 5% вважає, що корпоративна культура не здійснює прямого впливу на показники діяльності та 30% опитаних вказали інші показники діяльності, окрім вказаних у анкеті.

На досліджуваних підприємствах не здійснюється оцінювання корпоративної культури. Відповіді респондентів на задане запитання розподілились таким чином: 90% опитаних відповіли, що на підприємствах не здійснюється оцінювання корпоративної культури; 8%- що оцінюються лише окремі її елементи, 2%- що оцінювання не здійснюється взагалі.

Щодо відповідей респондентів про формування корпоративної культури, то можна зробити такі висновки:

- менеджери підприємств практично не декларують та не роз'яснюють норми корпоративної культури;
- лише 10 % опитаних дали ствердну відповідь на питання про залучення працівників до вирішень питань розвитку корпоративної культури; 10% вважають, що можуть без побоювань висловлювати незгоду із рішенням керівників; 40% опитаних пропонують свої варіанти вирішення питань корпоративної культури. Однак тільки 12% керівників втілюють запропоновані ідеї. Решта керівників вирішують питання, керуючись власним досвідом;
- 40% опитаних вважає, що керівні посади на підприємстві передаються завдяки родинним зв'язкам. Для корпоративної культури це є позитивним фактором, оскільки із покоління в покоління передаються основні цінності. Однак, зважаючи на інтенсивний розвиток сфер господарювання, корпоративна культура повинна бути адаптивною, а родинні зв'язки гальмують її відповідність сучасним умовам господарювання;
- корпоративна культура машинобудівних підприємств формується під впливом не лише національних культурних цінностей, а й під впливом ціннісних орієнтирів зарубіжних інвесторів та зарубіжних менеджерів.

Загалом можна зазначити, що у підприємців з'явився інтерес до корпоративної культури. Однак в основному він спрямований на соціо-культурний розвиток, а не на нормування поведінки працівників. Підтвердженням цього є відповіді респондентів щодо розвитку корпоративної культури, за результатами яких зроблено такі висновки:

- на підприємствах немає офіційних документів, де відображено основні правили та норми корпоративної культури;
- на підприємствах практично відсутні штрафні санкції за недотримання нормативів поведінки;
- 50 % опитаних оцінили діяльність керівників у сфері розвитку корпоративної культури як середню;
- в основному розвиток корпоративної культури асоціюється лише із корпоративними вечорами, вечорами відпочинку та спільним проведенням часу, у той час як за кордоном корпоративна культура є ефективним інструментом управління персоналом.

Кадрова політика у сфері розвитку корпоративної культури потребує вирішення таких питань, як мотивування дотримання норм корпоративної культури, забезпечення соціального розвитку та підвищення інтелектуального [1, с. 449-456].

Підтвердженням розвитку культури є інтелектуальний розвиток працівників. Так серед опитаних 80% стверджують, що на підприємствах здійснюється навчання, підвищення кваліфікації та стажування працівників. Кар'єрний ріст працівників в основному відбувається як ріст фахівця.

Щодо соціального розвитку, то варто зазначити, що він є досить специфічним. Переважна більшість опитаних стверджує, що під соціальним розвитком працівників підприємці розуміють сплату обов'язкових соціальних зборів та податків. Загалом працівники не дуже задоволені станом соціального розвитку. Підтвердженням цього є те, що тільки 15% опитаних вважають, що підприємства сприять вирішенню проблем працівників, захищають їх інтереси.

Негативним фактором розвитку корпоративної культури є низький рівень забезпечення умовами праці на підприємствах. Невідповідність технологій, застаріле обладнання гальмують ефективність діяльності працівників, а відповідно й трудову дисципліну, яка є індикатором розвитку корпоративної культури.

Також слід зауважити, що рівень корпоративної культури підприємств галузі машинобудування залежить від життєвого циклу підприємства, „як передбачуваних змін з визначеною послідовністю станів протягом часу [3, с. 52]". Топ-менеджмент повинен бути обізнаним, на якому етапі життєвого циклу знаходиться підприємство галузі для застосування відповідних інструментів управління. Процес розвитку корпоративної культури залежить від життєвого циклу самого підприємства. Тому можна відстежити певні взаємозв'язки між стадією розвитку і станом розвитку корпоративної культури у визначений період.

Так, Н. Маркова виділяє три фази життєвого циклу підприємства та відповідні стилі управління, за яких формується корпоративна культура. Перша фаза передбачає авторитарний стиль керівництва, відповідно якого основна увага приділяється лише особистості керівника, а не цінностям працівників. Однобічність такої ситуації передбачає перехід підприємства до іншої стадії життєвого циклу, коли авторитарний стиль змінюється на більш демократичний, де будуть враховуватися й інтереси співробітників. На завершальній стадії життєвого циклу підприємства формується така корпоративна культура, яка повністю відповідає вимогам і нормам концептуальної кадрової політики [4, с. 1030-1035] та відбувається її адаптація.

Слід зазначити, що під час зростання або старіння стикається з унікальним набором задач та використовує передбачувані шаблони поведінки [2, с.47-50]. Узагальнюючи різні підходи, ми виділили наступні етапи життєвого циклу: заснування, початковий етап зростання, активне зростання, етап змін у

зростанні, розквіт, стабілізація, зняття вершків, рання бюрократія, бюрократія, банкрутство чи припинення діяльності.

З моменту створення формуються певні цінності та норми поведінки співробітників, визначаються й інші її елементи. Звичайно, керівництво може стикнутися з проблемою несприйняття проголошуваної політики, невідповідності цінностей та проблем соціалізації. Проте в міру еволюційних змін організації з'являються інші, більш комплексні проблеми, які стають загальним фоном корпоративної культури. Тому їх ігнорування може призвести до кризи становлення внутрішньо-корпоративних стосунків та збільшення конфліктів, що вимагає здійснення організаційного розвитку, „багаточисельних стратегій втручання в соціальні процеси, які відбуваються в організації. Іншими словами можна визначити, що основною метою відповідного розвитку є адаптація компанії до вимог зовнішнього середовища шляхом удосконалення внутрішніх процесів [1, с.449-456].

Слід зауважити, що перехід підприємства галузі машинобудування від однієї стадії життєвого циклу до іншого супроводжується неминучою зміною корпоративною культури. Характеристика форм прояву корпоративної культури галузі машинобудування на різних стадіях життєвого циклу підприємства представлена в табл. 1.

Таблиця 1. Форми прояву корпоративної культури за станом життєвого циклу.

Стадії життєвого циклу підприємства	Характеристика корпоративної культури
1. Вихід на ринок - "Створення" (заснування, початковий етап зростання)	Дух колективізму, згуртованість персоналу, висока активність в роботі. Початковий етап у формуванні корпоративної культури, відсутність чітко сформульованих цінностей, цілей, правил поведінки
2. Зростання - "Дитинство" (активне зростання, етап змін у зростанні)	Становлення корпоративної культури, розробка первинних пріоритетних цінностей, цілей, наладка зовнішніх і внутрішніх зв'язків. Розвиток символіки, традицій, звичаїв, легенд тощо
3. Початок стабілізації - "Юність " (розквіт, стабілізація)	Формування індивідуальною фірмового стилю: торгових марок, логотипів, фірмових шрифтів
4. Стабільність - "Зрілість" (зняття вершків)	Затвердження фірмового стилю, управління іміджем, розвинена система соціального забезпечення персоналу, проведення досліджень, упровадження інновацій. Наявність традицій, звичаїв
5. Спад, засій - "Старіння" (рання бюрократія, бюрократія)	Консервативність, багаторівнева складна система контролю, перешкода новим ідеям; відсутність самостійності в ухваленні рішення, зне- особленість персоналу в області відповідальності і обов'язків. Зростання розриву між декларованою і реальною корпоративною культурою.
6. Ліквідація або оновлення (банкрутство чи припинення діяльності)	Формування нової корпоративної культури, модифікація старої. Неприйняття корпоративної культури персоналом, особливо новими співробітниками. Необхідність оновлення, корпоративна кульгура не відповідає вимогам організації, не може виконувати свої функції.

* Розроблено автором

Корпоративна культура в процесі зміни стадій життєвого циклу підприємства змінюється у бік посилення індивідуалізму працівників і зменшення орієнтованості на інновації. Такі зміни відбуваються в наслідок звикання працівників до середовища, збільшення консерватизму, появі боязні втрати існуючих позицій, і, відповідно, зростанню опору змінам.

Корпоративна культура в своєму розвитку проходить певні стадії: стадію дитинства, стадію зростання та ін. Ці стадії життєвого циклу співпадають із стадіями життєвого циклу підприємства, оскільки корпоративна культура формується і розвивається тільки в процесі існування і функціонування підприємства. На різних стадіях розвитку підприємства виникають різні можливості і механізм для зміни корпоративної культури (табл.2). За результатами оптування працівників та керівників підприємств було сформовано середні показники стану розвитку корпоративної культури галузі машинобудування в залежності від стадії життєвого циклу.

Таблиця 2. Оцінка розвитку корпоративної культури в залежності від стадії життєвого циклу*

Характерис-тика стадії життєвого циклу компанії	***Стан розвитку корпоративної культури***
Перехід до етапу змін у зростанні (пошук нових ринків збуту, партнерів, зміна цілей та пріоритетів, наймання професійних менеджерів).	Профіль корпоративної культури є дуже низьким. Це підтверджується невисокими рівнями всіх секторів. Рівень адаптивності є низьким, хоча й 50% співробітників готові до змін. В той же час, враховуючи той факт, що багато працівників мають стаж роботи понад 20 років, притаманним є радянський бюрократизм, опір нововведенням (29%) та невисокий рівень ототожнення себе з організацією (33%). Тому рівень макроадаптивності складає 37,3%. У зв'язку з централізованим управлінням компанією керують правила та процедури, рішення приймаються централізовано, процес комунікацій здійснюється в паперовому вигляді та відповідно рішення найчастіше приймаються не колективно, тому часто працівники бувають незгідні з прийнятими рішеннями (сектор „Організаційні процеси" – 34% та „Корпоративна політика" – 40,7%). В процесі життєдіяльності компанії між адміністрацією та трудовим колективом виникають різні види відносин, які, однак, ніколи не переростають у відкриті конфлікти. Раніше на заводі були випадки, коли по факту невиконання виробничого плану, наказом адміністрації була зменшена заробітна платня робочим і службовцям. Вирішення спору займався профсоюз підприємства. Результатом цього стало прийняття спільної угоди та своєчасна виплата заробітної плати.

Характерис-тика стадії життєвого циклу компанії	***Стан розвитку корпоративної культури***
Етап актив-ного зростан-ня (багато напрямів діяльності, постійний по-шук нових напрямів та висока міра делегування повноважень)	Середній рівень профілю визначається високими („Внутрішньо організаційні процеси" – 96,3%, „Соціальний мікроклімат" – 80%) та середніми („Макроадаптивність" – 63%, „Корпоративна політика" – 66,3%) показниками майже за всіма досліджуваними параметрами. Працівники повністю пов'язують себе з компанією, відсутність форми одягу визначає низький рівень відповідного показника. Нажаль, у зв'язку з недовгим періодом діяльності керівництво досі не розробило відповідних кодексів корпоративної етики, що впливає на рівень показника корпоративної етики.
Початковий етап зростан-ня (темпи приросту стабільні, орієн- тація на про-дукцію та її продажі, збільшення прибутків від інвестицій)	Хоча в компанії високий ступінь централізації і ключові рішення приймаються на вищому рівні, проте керівництво надає працівникам достатню свободу дій, що пов'язано з особливостями діяльності компанії. Сектор „Внутрішньо організаційні процеси" та „Соціальний мікроклімат" становлять 61,3% та 70,3% відповідно. Відбувається формування стійких міжособистісних зв'язків та працівники тяжіють до збільшення частки кланової культури, що визначається невисоким рівнем сектору корпоративної політики (41%)
Заснування та перехід до початкового етапу зростання.	Рівень розвитку корпоративної культури є середнім. Високі показники притаманні для сектору внутрішньо організаційних процесів (84%), що пов'язано з вільним обміном інформації та невеликою кількістю працівників. У зв'язку з недовгим періодом діяльності цінності ще не повністю сформовані, тому „Соціальний мікроклімат" дещо нижчий – 71%. Компанія не акцентує увагу на маркетинговій діяльності, тому рівень зовнішньої ідентифікації є невисоким („Макроадаптивність 61%"). Нерозробленість корпоративних кодексів зменшує величину сектору корпоративної політики, який є найнижчим 55,6%. Керівництво схильне до централізації рішень, проте потреба змін та інновацій зміщує фокус в сторону адхократичної корпоративної культури.
Зміни у зростанні (акцент на системи, правила та професійний менеджмент)	Невисокий рівень розвитку корпоративної культури підтверджує етап змін у зростанні, збільшуються процеси делегування повноважень, наймання нових співробітників, про що говорить збільшення конфліктності. Сектор корпоративної політики є найнижчим (28%). Це пов'язано з низьким рівнем психологічної мотивації та увагою вищого керівництва до корпоративної культури. Поки на підприємстві ще не прописано кодексу корпоративної етики, який би визначав основні положення культури на підприємстві. Хоча не відбувається затримки у виплаті заробітної плати, система мотивації майже не розвинена, керівництво не надає значення розвитку саме психологічної складової у мотивації, тобто рівню задоволеності не тільки своєчасністю заробітної плати, а й можливістю її підвищення та просування по службовим сходинам, заохочення роботи та створення належних умов праці. Це підтверджується невисокими рівнями секторів „Соціальний мікроклімат" та „Внутрішньо організаційні процеси" – 36% та 43,7% відповідно.
Перехід від активного зростання до етапу змін у зростанні	Низький рівень профілю корпоративної культури визначається відповідними показниками інновацій (сектор „Макроадаптивність" є найнижчим – 29,6% та рівень соціального мікроклімату також низьким – 35,6%), мотивації („Внутрішньо організаційні процеси" та „корпоративна політика" – 52,3% та 31,6%), що пов'язано з нехваткою капіталу. Рівень соціального мікроклімату та внутрішньо-організаційних процесів є невисоким у зв'язку з початком процесу формуванням систем, відповідних норм та правил. Високий рівень ієрархічної культури говорить про централізацію влади та уникнення делегування додаткових повноважень співробітникам.

*Розроблено автором

Висновок. Залежно від стадії життєвого циклу підприємства його культура змінюється від гнучкої, неформальної до колективної. Потім - до формальних відносин, до посилювання контролю; на наступному етапі відбувається зсув центру уваги з контролю власних процесів на споживача, ринок. Розмір підприємства також впливає на корпоративну культуру. Так, для малих, середніх і крупних підприємств можуть розрізнятися пріоритетні цілі. Своєю специфікою володіють зовнішні і внутрішні зв'язки і відносини. Для крупних підприємств важливе місце займає питання об'єднання персоналу, ієрархії управління, культурної адаптації нових працівників тощо.

Джерела та література:

1. Бабич О. Основні засади створення корпоративної культури як інструменту управління / О. Бабич // Вісник УАДУ. – 2003. – № 2. – С. 449-456.
2. Гафтанюк А. Корпоративна культура в умовах розвитку українського суспільства / А. Гафтанюк // Ринок цінних паперів України. – 2002. – № 9-10. – С. 47-50.
3. Погорадзе А. А. Культура производства: сущность и факторы развития / А. А. Погорадзе. – Новосибирск : НСО, 2006. – 300 с.
4. Родіонова О. Ю. Організація управління трудовими ресурсами в структурі формування організаційної культури підприємства / О. Ю. Родіонова // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. – Д. : ДНУ, 2009. – Вип. 255. – Т. 4. – С. 1030-1035.